

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MBA MARKETING

BRUNO MATEUS DE OLIVEIRA MENDONÇA

**GRAU DE INOVAÇÃO E A MATURIDADE DA GESTÃO DE INOVAÇÃO:  
ESTUDO DE CASO: EMPRESA RESEARCH COMPANY**

CURITIBA  
SETEMBRO/ 2014

BRUNO MATEUS DE OLIVEIRA MENDONÇA

**GRAU DE INOVAÇÃO E A MATURIDADE DA GESTÃO DE INOVAÇÃO:  
ESTUDO DE CASO: EMPRESA DE PESQUISA RESEARCH COMPANY**

Projeto apresentado como requisito para conclusão da  
pós-graduação do de MBA Marketing UFPR-CEPPAD.

Orientadora: Profa. Dra. Danielle Mantovani Lucena da Silva

CURITIBA  
SETEMBRO/ 2014

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>3</b>
1.1 OBJETIVOS.....	4
1.1.1. Objetivo geral.....	4
1.1.2. Objetivos específicos.....	4
1.2 JUSTIFICATIVA .....	5
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1 SISTEMA DE PESQUISA EM MARKETING .....	6
2.1.2 Processo de pesquisa de Marketing.....	9
2.1.2.1 Etapa 1 - Definição do problema, das alternativas de decisão e dos objetivos da pesquisa.....	9
2.1.2.2 Etapa 2 - Desenvolvimento do plano de pesquisa.....	10
2.1.2.3 Etapa 3 – Coleta de informações .....	14
2.1.2.4 Etapa 4 – Análise das informações.....	14
2.1.2.5 Etapa 5 – Apresentação dos resultados.....	15
2.1.2.6 Etapa 6 – Tomada de decisão .....	15
2.2 INOVAÇÃO .....	17
2.2.1 Definição e tipos de Inovação.....	17
2.2.2 Mensuração do grau de atividade de inovação tecnológica em micro e pequenas empresas.....	23
2.2.3 Mensuração do grau de maturidade da gestão de inovação .....	26
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>30</b>
<b>4 RESULTADOS.....</b>	<b>34</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>39</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>41</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>42</b>
Apêndice 1 - Roteiro de entrevista Radar de Inovação.....	42
Apêndice 2 - Roteiro de entrevista MAPEL .....	44

## 1 INTRODUÇÃO

O principal objetivo desse trabalho é avaliar o grau de inovação e a maturidade da gestão da inovação na empresa de pesquisa de mercado *Research Company*<sup>1</sup>. Para isso, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, exploratória utilizando-se a técnica de estudo de caso. Primeiramente foi feito um levantamento bibliográfico e discussão acerca da importância da pesquisa de mercado para as empresas e abordou-se também a necessidade da inovação para as pequenas e médias empresas como arma para assegurar a competitividade, se resguardar da obsolescência e, assim, se manter em boa posição no mercado. Após a elaboração do referencial teórico, foram aplicadas no estudo de caso duas ferramentas adaptadas ao estudo: “Radar de Inovação”, apresentada por *Bachmann e Destefani* em 2008 e “MAPEL”, apresentada pelo CNI, Confederação Nacional da Indústria, em 2012, objetivando, respectivamente, determinar o grau de inovação e a maturidade da gestão da inovação na *Research Company*. Posteriormente, os resultados foram avaliados e algumas considerações também foram feitas.

A finalidade basal do marketing consiste em identificar e satisfazer as necessidades do cliente. Os responsáveis pelas decisões de marketing precisam manter-se munidos de informações sobre clientes, concorrentes e outras forças no mercado para que, além de simplesmente identificar essas necessidades, eles possam adotar estratégias e programas de marketing capazes de satisfazê-las. É nesse âmbito que está inserido o papel da pesquisa de marketing de avaliar as necessidades de informação e fornecer aos gestores dados relevantes, precisos, confiáveis, válidos, atuais e consistentes para ampará-los em suas decisões.

Considerando a alta complexidade, a necessidade de conhecimento técnico específico e de profissionais especializados e dedicados para realização de pesquisas de mercado, costumeiramente, empresas de todos os segmentos precisam contratar fornecedores externos, especializados para realizarem pesquisas de mercado.

A alta concorrência entre as empresas de mercado as obriga a se diferenciarem para não perderem competitividade, sendo que a diferenciação é

---

<sup>1</sup> O nome *Research Company* é um nome fictício.

somente propiciada pela inovação. Essa pode trazer diversos benefícios, dentre eles o aumento da lucratividade, o crescimento da participação de mercado e o melhor posicionamento no mercado. Por outro lado, sua ausência pode comprometer seriamente o resultado financeiro, tornando a empresa e seus produtos obsoletos.

Portanto, não apenas as empresas de pesquisa de mercado, e sim empresas de toda a sorte de segmentos devem buscar inovar de maneira ininterrupta. Para fazer a gestão da inovação, no entanto, é necessário que a empresa, primeiro, situe-se quanto ao seu grau de inovação e também quanto ao grau da gestão da inovação fazendo uma reflexão estruturada sobre o assunto. A partir daí, somente, poderá ser viabilizada a adoção de uma estratégia adequada, sólida e concisa que poderá ser apta a conduzir a empresa a um patamar desejado de diferenciação competitiva.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1. Objetivo geral

Avaliar o grau de inovação e a maturidade da gestão da inovação na empresa de pesquisa de mercado *Research Company*.

### 1.1.2. Objetivos específicos

- A) Apontar a importância da pesquisa de mercado para as empresas.
- B) Descrever a necessidade de inovação no contexto empresarial.
- C) Identificar pontos fortes e oportunidades de melhorias no sistema de gestão da inovação vigente na empresa *Research Company*.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Qualquer empresa que almeje crescer e se destacar deve, necessariamente, conseguir se diferenciar da concorrência. Essa diferenciação é propiciada pela inovação, seja ela em produtos, processos, marketing ou no âmbito organizacional.

Dessa maneira, a inovação precisa constar de forma permanente no planejamento e no cotidiano empresarial. A introdução de uma inovação pode ensejar a obtenção de uma vantagem competitiva significativa. Inovar gera vantagens competitivas a médio e longo prazo. Portanto, é essencial para a sustentabilidade das empresas.

A inovação pode trazer diversos benefícios, dentre eles o aumento da lucratividade, o crescimento da participação de mercado e o melhor posicionamento frente aos competidores. Por outro lado, a ausência dessa prática pode comprometer o resultado financeiro e tornar a empresa e seus produtos obsoletos. Assim, as empresas devem se situar quanto ao seu grau de inovação e da maturidade da gestão da inovação fazendo uma reflexão estruturada sobre o assunto, identificando os pontos fortes e oportunidades de melhorias no sistema de gestão da inovação. A partir da obtenção do conhecimento mais amplo acerca da situação quanto à inovação será possível adotar a gestão estratégica que permitirá além de auxiliar no resguardo da perda de competitividade, o alcance de uma série de benefícios decorrentes dessa prática.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 SISTEMA DE PESQUISA EM MARKETING

#### 2.1.1 Definição de sistema de pesquisa de Marketing

Pesquisa de Marketing é definida como “a elaboração, a coleta, a análise e a edição de relatórios sistemáticos de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada por uma empresa.” (Kotler, 2006, p. 98). As pesquisas são realizadas com o intuito de se identificar e resolver problemas de marketing. Os resultados que elas fornecem amparam o processo de tomada de decisões na identificação e definição de oportunidades e de problemas de marketing. Ademais, as pesquisas servem para auxiliar no monitoramento do desempenho da empresa e, principalmente, formam uma base para a construção do elo entre empresa e consumidor.

Malhotra (2012) salienta que, devido à complexidade da pesquisa de marketing, é importante a observância dos seguintes aspectos:

- A pesquisa é objetiva e imparcial: A pesquisa de marketing visa fornecer informações precisas que reflitam uma situação verdadeira, não sendo permitidas inclinações pessoais ou políticas do pesquisador.
- Realização de um planejamento sistemático em todos os estágios do processo: A pesquisa de marketing é sistemática: a coleta e a análise de dados são realizadas a fim de se testar noções ou hipóteses prévias, assim há utilização do método científico em toda a pesquisa. Os procedimentos seguidos em cada estágio são metodologicamente estruturados, bem documentados e, tanto quanto possível, planejados com antecedência.
- Execução criteriosa de todos os estágios do processo: Os dados devem ser coletados pelo método mais adequado e, posteriormente, a análise e a interpretação deverão proporcionar as devidas inferências. Finalmente, as constatações, implicações e recomendações são fornecidas de forma a permitir a utilização das informações para a tomada de decisões de marketing e ações diretas.

Ainda de acordo com Malhotra (2012), as organizações realizam pesquisas de marketing por duas razões:

- (1) Identificar problemas de marketing: realizada para ajudar a identificar problemas que talvez não apareçam na superfície, mas que existem ou provavelmente irão surgir no futuro.
- (2) Resolver problemas de marketing: Uma vez identificado um problema ou oportunidade, realiza-se uma pesquisa para a solução de problemas a fim de chegar a uma solução. Os resultados obtidos serão usados para tomar decisões que irão resolver problemas específicos de marketing.

A figura 1 demonstra a classificação das pesquisas de Marketing quanto a sua finalidade:

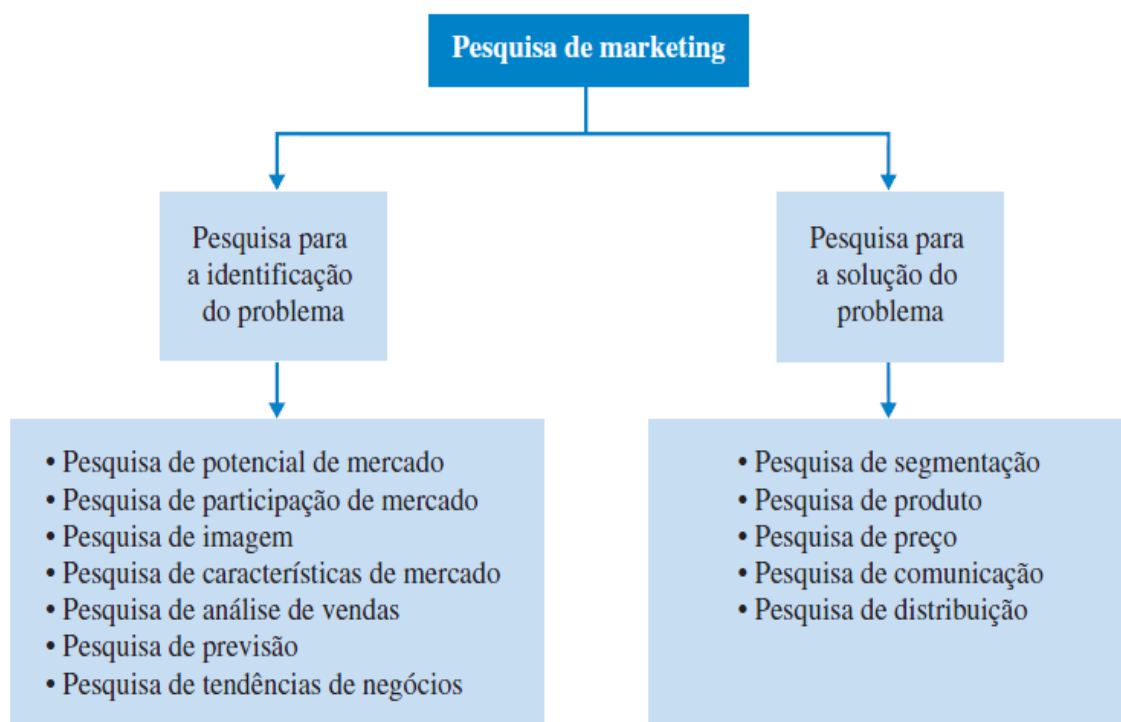


FIGURA 1 – CLASSIFICAÇÃO DE PESQUISAS DE MARKETING

FONTE: MALHOTRA, 2012, p.07.

A figura 2 mostra os diferentes tipos de questões tratadas por pesquisas para a solução de problemas, como pesquisas de segmentação, produto, preço, comunicação e distribuição.



---

Pesquisa de segmentação	
determinar base de segmentação	
estabelecer potencial e sensibilidade de mercado para vários segmentos	
selecionar mercados-alvo e criar perfis de estilo de vida, demografia, mídia e características de imagem do produto	
Pesquisa de produto	Pesquisa de comunicação
testar conceito	orçamento de comunicação ótimo
design do produto	relacionamento de promoção de vendas
testes de embalagem	composto de comunicação ótimo
modificações no produto	decisões sobre reprodução
posicionamento e reposicionamento da marca	decisões sobre mídia
teste de marketing	testes de propagandas criativas
testes em lojas de controle	comprovação de argumentos de vendas
Pesquisa de preço	avaliação da eficácia da propaganda
importância do preço na seleção de marcas	Pesquisa de distribuição
políticas de preços	tipo de distribuição
apreçamento de linha de produtos	atitudes dos membros do canal
elasticidade de preço da demanda	intensidade da cobertura do atacado e do varejo
resposta a alterações de preço	margens do canal
	localização de pontos de varejo e atacado

---

FIGURA 2 – PESQUISA PARA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

FONTE: Adaptado de MALHOTRA, 2012, p.07.

Malhotra (2012) chama a atenção para a utilidade de se realizar a classificação da pesquisa de marketing nesses dois tipos principais: os benefícios são observados tanto do ponto de vista conceitual quanto da perspectiva prática. No entanto, as pesquisas para a identificação de problemas e para sua solução caminham conjuntamente, e um determinado projeto de pesquisa pode combinar ambos os tipos de pesquisa.

Há várias maneiras pelas quais as empresas podem acessar as pesquisas de marketing. As multinacionais, em sua grande parte, possuem departamentos especializados que desempenham importante papel dentro da organização. Kotler (2006) preconiza que, usualmente, as companhias reservam de 1 a 2 por cento de suas vendas com a finalidade de investir em pesquisa de marketing e que, grande parte desse valor é gasta na aquisição (contratação) de serviços de institutos especializados que podem ser classificados em três categorias distintas:

- 1) Institutos de pesquisa: Trata-se de empresas que realizam a coleta e efetuam a venda de informações comerciais relacionadas aos consumidores. Como exemplos, podemos citar a Nielsen Media Research e a SAMI/Burke.

- 2) Institutos de pesquisa de marketing customizada: São empresas contratadas para a realização de projetos específicos, de maneira a elaborarem o estudo e apresentarem o relato do que foi descoberto.
- 3) Institutos de pesquisa de marketing especializados em determinados tipos de serviço: Empresas que fornecem serviços de pesquisa especializada. Por exemplo, há empresas que vendem serviços de entrevistas de campo, realizadas presencialmente, para outras empresas.

### 2.1.2 Processo de pesquisa de Marketing

Kotler (2006), assim como Malhotra (2012), divide a pesquisa de marketing em seis etapas. Embora haja diferenças entre os nomes das etapas e as atividades inseridas em cada etapa, o resultado final não varia entre as duas classificações. Todavia, aqui se optou por seguir a classificação designada por Kotler.

#### 2.1.2.1 Etapa 1 - Definição do problema, das alternativas de decisão e dos objetivos da pesquisa

A primeira etapa em qualquer projeto de pesquisa de marketing é definir o problema. Ao fazê-lo, o pesquisador deverá levar em conta a finalidade do estudo, as informações relevantes sobre o histórico do problema, que informações são necessárias e como elas serão usadas para tomar decisões. Segundo Kotler (2006), a definição do problema envolve discussões com os responsáveis pelas decisões, entrevistas com especialistas do setor, análise de dados secundários e, talvez, alguma pesquisa qualitativa, como grupos de foco. Uma vez definido o problema com precisão, a pesquisa poderá ser concebida e executada adequadamente.

A definição do problema da pesquisa deve ser feita conjuntamente entre cliente e pesquisador a fim de se evitar ruídos de comunicação que interfiram na qualidade e nos resultados proporcionados pela pesquisa. É imprescindível a discussão ampla sobre os problemas e oportunidades que serão estudados, bem

como um levantamento das alternativas de decisão a serem avaliadas e a definição clara de quem serão os usuários dos resultados obtidos na pesquisa.

#### 2.1.2.2 Etapa 2 - Desenvolvimento do plano de pesquisa

De acordo com Kotler (2006), essa etapa diz respeito ao desenvolvimento do plano mais eficiente para a coleta de informações necessárias. Na elaboração de um projeto de pesquisa é necessário tomar decisões sobre fontes de dados, abordagens de pesquisa, instrumentos de pesquisa, plano de amostragem e métodos de contato:

- Fontes de dados: O pesquisador pode utilizar de dados primários, que são dados novos, coletados para uma finalidade específica ou para um projeto específico de pesquisa ou de dados secundários, que são dados que já foram coletados para outra finalidade e podem ser encontrados em algum lugar. Kotler (2006) afirma também ser possível a utilização conjunta de dados primários e secundários, sendo que, costumeiramente, os pesquisadores iniciam suas investigações utilizando dados secundários para verificar se o problema pode ser resolvido total ou parcialmente sem que se tenha que coletar dados primários. Dessa maneira, dados secundários fornecem um ponto de partida para a pesquisa, além de apresentarem vantagens como baixo custo e disponibilidade imediata.
- Abordagens da pesquisa: Dados tanto primários, quanto secundários podem ser coletados de cinco maneiras:
  - 1) Pesquisa por observação: Consiste na reunião de novos dados por meio de observações pessoais e cenários relevantes. Os consumidores podem ser observados discretamente enquanto fazem compras ou quando usam os produtos, por exemplo.
  - 2) Pesquisa de grupos de foco: É a reunião de um grupo formado por seis a dez pessoas cuidadosamente selecionadas com base em determinadas em determinadas considerações demográficas, psicográficas, entre outras, para discutir a fundo vários tópicos de interesse. Um moderador faz perguntas com base em um roteiro de discussão preparado pelo responsável pela pesquisa a fim de assegurar que os tópicos necessários sejam abordados.

Segundo Kotler (2006), o moderador estimula a discussão livre e franca, na esperança de que o grupo revele sentimentos e pensamentos mais profundos. As sessões geralmente são registradas por meio de anotações e gravações de áudio e vídeo.

- 3) Levantamentos: De acordo com Kotler (2006), as empresas realizam levantamentos almejando aprender a respeito do conhecimento, das convicções, das preferências e do grau de satisfação das pessoas e essas magnitudes são mensuradas na população em geral. Os levantamentos podem incluir questões referentes às empresas concorrentes, podem ser feitos com um painel permanente de consumidores e também pode ser conduzido através da interceptação de consumidores nos pontos de compras ao abordá-los para questionamentos.
  - 4) Dados comportamentais: As compras refletem preferências e são mais confiáveis do que declarações feitas a pesquisadores de mercado. As pessoas sempre declaram preferir marcas da moda. No entanto, os dados mostram que, na prática, elas acabam comprando outras. Os dados coletados pelas leitoras de código de barras, registros de compras por catálogos e banco de dados dos clientes mostram que muitas pessoas de baixa renda compram marcas mais caras de produtos de gênero alimentício e que esse comportamento não necessariamente se repete para pessoas de alta renda.
  - 5) Pesquisa experimental: É considerada a pesquisa de maior valia científica. Seu propósito, segundo Kotler (2006), é de captar as relações de causa e efeito, eliminando as explicações contraditórias das verificações observadas. Esse tipo de pesquisa requer a seleção de grupos homogêneos de pessoas que são submetidas a diferentes tratamentos. Os condutores controlam variáveis externas e verificam se as diferenças identificadas nas respostas estão estatisticamente significativas. As conclusões são confiáveis, pois o projeto e a execução do experimento eliminam hipóteses alternativas que possam explicar os resultados.
- Instrumentos de pesquisa: Kotler (2006) preconiza que para a coleta de dados primários, os pesquisadores de marketing possuem três importantes

instrumentos de pesquisa: questionários, pesquisa qualitativa e instrumentos mecânicos:

- 1) Questionários: Consiste em um conjunto de perguntas que são feitas aos entrevistados. Eles devem ser desenvolvidos, testados e aperfeiçoados antes de serem aplicados em larga escala. Há que se tomar o cuidado para que a maneira como as perguntas são feitas não venha a influenciar as respostas. Há distinção entre perguntas fechadas e abertas. As primeiras especificam de antemão todas as possíveis respostas, ao passo que as últimas permitem a quem está respondendo fazê-lo com suas próprias palavras. A tabulação de perguntas abertas é mais difícil de ser feita, sendo que elas são particularmente úteis em pesquisas exploratórias, em que o pesquisador está buscando saber como as pessoas pensam ao invés de mensurar quantas pessoas pensam de determinado modo.
- 2) Pesquisa qualitativa: Como nem sempre as ações do consumidor correspondem às respostas dadas por eles nos levantamentos, é necessária a avaliação criteriosa da opinião dos consumidores, o que pode ser feito através de métodos qualitativos que são meio criativos de averiguar as percepções do consumidor que, de outra forma, seriam difíceis de descobrir. As técnicas aplicadas são as mais variadas. Alguns exemplos são: a observação direta das pessoas utilizando os produtos ou fazendo compras, a utilização de diários de anotações pelos consumidores, o uso de análises de narrativas em que os consumidores são encorajados a contar histórias pessoais sobre suas experiências de consumo, dentre muitas outras. Devido à liberdade tanto do pesquisador em suas formas de investigação, quanto do consumidor em suas respostas, a pesquisa qualitativa pode explorar muito bem a percepção dos consumidores sobre determinada marca ou produto. Entretanto, ela apresenta duas desvantagens: as percepções profundas devem ser atenuadas porque provêm de amostragens muito pequenas e não necessariamente devem ser generalizadas para populações mais amplas. Além disso, a própria natureza dos dados qualitativos podem ocasionar problemas de interpretação.
- 3) Instrumentos mecânicos: São instrumentos que podem mensurar o interesse ou as emoções suscitados por um determinado anúncio ou imagem. Atualmente já se faz uso de câmeras oculares que podem determinar o

movimento dos olhos perante um anúncio, por exemplo. Nos últimos anos, a tecnologia avançou a tal ponto que dispositivos como sensores cutâneos, varreduras de ondas cerebrais e de corpo estão sendo usados para obter respostas dos consumidores.

Ainda segundo Kotler (2006), a tecnologia atualmente substituiu os diários que os participantes de levantamentos de mídia costumavam usar. Hoje, um audímetro pode ser afixado aos aparelhos de televisão dos lares participantes para registrar quando o aparelho está ligado e em qual canal está sintonizado. Dispositivos eletrônicos podem gravar o número de programas de rádio que uma pessoa ouve durante o dia ou, graças à tecnologia GPS, por quantos *outdoors* passa enquanto caminha pela rua ou dirige.

- Plano de amostragem: Depois de haver decidido sobre a abordagem e os instrumentos da pesquisa, o pesquisador de marketing deve elaborar um plano de amostragem, baseado em três decisões:
- Unidade de amostragem: quem será pesquisado? Pesquisador define a população-alvo que será amostrada.
- Tamanho da amostra: quantas pessoas devem ser entrevistadas? Amostras grandes fornecem resultados mais confiáveis, no entanto, geram maiores custos para a pesquisa. De maneira geral, amostras de menos de um por cento da população já podem fornecer um bom grau de confiabilidade, contanto que siga um procedimento de amostragem confiável.
- Procedimento de amostragem: como os entrevistados devem ser selecionados? Para a obtenção de amostras representativas, é necessária a utilização de amostras probabilísticas que permitam calcular os limites de confiabilidade para erros de amostragem. Porém quando o custo ou o tempo envolvido na amostragem probabilística é muito alto, os pesquisadores definem amostras não probabilísticas que podem ser muito úteis mesmo não permitindo medir a margem de erro da amostragem.
- Métodos de contato: Após a determinação do plano de amostragem, deve-se definir como será feito o contato com os entrevistados: entrevista pessoal, correio, telefone ou internet.

### 2.1.2.3 Etapa 3 – Coleta de informações

A taxa de resposta em cada um dos meios de coleta (pessoal, correio, telefone ou internet) varia conforme o público que é entrevistado. Entrevistas por telefone tem a vantagem de terem alta taxa de resposta, mas devem ser breves e não são muito pessoais. Já as entrevistas pessoais são o método mais versátil, onde pode se capturar mais dados dos entrevistados, como a roupa que vestem, a expressão corporal, por exemplo. Porém, são mais caras e estão sujeitas a tendenciosidade do entrevistador.

De acordo com Kotler (2006), as entrevistas online são a modalidade que mais tem crescido ultimamente e há várias maneiras de se utilizar a internet para conduzir pesquisas. Ela apresenta as vantagens de ser barata, rápida, versátil e as pessoas tendem a ser mais honestas online do que por telefone. No entanto, a pesquisa online também apresenta desvantagens: pelo fato de nem todos estarem online as amostras podem ser pequenas e distorcidas. Ademais, por ser um método relativamente novo, os pesquisadores ainda não possuem um método ideal de levantamento e cometem erros como abusar da tecnologia e ignorar as diretrizes básicas da estrutura de levantamentos. Também podem simplesmente transferir um questionário escrito para um meio eletrônico sem as devidas adaptações. Dessa maneira, esse tipo de pesquisa está sujeito a problemas tecnológicos e incoerências, estando ainda em fase de crescimento, adaptação.

### 2.1.2.4 Etapa 4 – Análise das informações

É nessa etapa onde as conclusões são tiradas a partir dos dados coletados. Antes da análise em si, os dados devem ser preparados. Malhotra (2012) salienta que a preparação dos dados inclui sua edição, codificação, transcrição e verificação. Cada questionário ou formulário de observação é inspecionado ou editado e, se necessário, corrigido. Códigos numéricos ou alfabéticos são atribuídos para as respostas a cada pergunta no questionário. Os dados dos questionários são transcritos, passados para fitas magnéticas ou discos, ou transmitidos diretamente para o computador. Os dados são

analisados para obter informações relacionadas aos componentes do problema de pesquisa de marketing, oferecendo, assim, informações para o problema de decisão da gerência.

#### 2.1.2.5 Etapa 5 – Apresentação dos resultados

Nessa etapa, o pesquisador apresenta suas conclusões às partes interessadas. Ele deve apresentar conclusões importantes, que sejam relevantes para as principais decisões de marketing com que a direção da empresa se depara. Malhotra (2012) destaca que todo o projeto deve ser documentado em um relatório escrito que contemple as perguntas específicas estabelecidas, que descreva a abordagem, a concepção da pesquisa, a coleta de dados e os procedimentos de análise de dados adotados e apresente os resultados e as principais constatações, que deverão ser apresentadas de forma que possam ser usadas de prontidão ao longo do processo decisório. Ademais, deve ser feita uma apresentação verbal ao cliente da pesquisa lançando mão do uso de tabelas, figuras e gráficos a fim de elucidar melhor os dados e aumentar o impacto da apresentação. A Internet também está sendo utilizada para disseminar resultados e relatórios de pesquisas de marketing, os quais podem ser postados na Web e ficar à disposição dos administradores em qualquer lugar do mundo.

#### 2.1.2.6 Etapa 6 – Tomada de decisão

Segundo Malhotra (2012), o papel da pesquisa de marketing consiste em medir as necessidades de informação e aprovisionar à gerência informações relevantes, precisas, confiáveis, válidas e atuais. O atual ambiente de marketing competitivo e os custos crescentes referentes a más decisões exigem que a pesquisa de marketing forneça informações consistentes. Decisões sólidas não são baseadas em instinto, tampouco em intuição, nem mesmo em puro raciocínio. A ausência de informações consistentes pode levar a uma decisão gerencial equivocada.



As evidências apresentadas nos resultados devem ser pesadas pelos gerentes que encomendaram a pesquisa. Inclusive, eles podem optar por aprofundar ainda mais no assunto e conduzirem pesquisas adicionais.

De acordo com Kotler (2006), há um número crescente de empresas utilizando um sistema de apoio a decisões de marketing com o propósito de fornecer um amparo aos gerentes de marketing no momento da tomada de decisão.

Kotler (2006, p. 113) preconiza que John Little, do MIT, define um sistema de apoio a decisões de marketing como:

[...] um conjunto coordenado de dados, sistemas, ferramentas e técnicas com software e hardware de apoio, por meio do qual uma empresa coleta e interpreta informações relevantes provenientes dos negócios e do ambiente e as transforma em uma base para ação de marketing.

Malhotra (2012) destaca que a pesquisa de marketing auxilia os gestores a relacionarem as variáveis de marketing com o ambiente e os grupos de clientes, bem como a retirar algumas das incertezas ao prover informações relevantes acerca das variáveis de marketing, do ambiente e dos consumidores. Na ausência de informações relevantes, as respostas dos consumidores a programas de marketing não podem ser previstas de maneira confiável ou precisa. Programas contínuos de pesquisa de marketing fornecem informações sobre consumidores e fatores controláveis e incontroláveis, que melhoram a eficácia das decisões tomadas pelos gerentes de marketing.

Essencialmente, o papel da pesquisa de marketing é agregar valor às decisões de marketing em toda a organização. Deve-se enfatizar que os gerentes de marketing não trabalham separados das outras funções na organização. Ao contrário, a orientação de marketing incorpora uma perspectiva entre funções para atender às necessidades do consumidor e conquistar a lucratividade no longo prazo. Assim sendo, a pesquisa de marketing deve fazer uma interface com as outras funções na organização, como produção, pesquisa e desenvolvimento, finanças, contabilidade e outras áreas, de acordo com o que for mais relevante em um determinado projeto.

## 2.2 INOVAÇÃO

### 2.2.1 Definição e tipos de Inovação

O *Manual de Oslo* produzido pela Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE), editado em português pela Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), em 2005, define inovação como a “implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.”

Bachmann e Destefani (2008) simplificam o conceito de inovação tecnológica fazendo referência a ela como a utilização do conhecimento sobre novas formas de produzir e comercializar bens e serviços. De acordo com os autores, Schumpeter (1883-1950) considerava cinco categorias de fatores em inovação tecnológica: a fabricação de um novo bem; a introdução de um novo método de produção; a abertura de um novo mercado; a conquista de uma nova fonte de matéria-prima; e a realização de uma nova organização econômica. De maneira similar à divisão apresentada pelo autor, o *Manual de Oslo* (OCDE, 2005), segmenta a inovação em quatro áreas: produto, processo, marketing e organizacional:

- Inovação de produto: é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.

As inovações de produto podem valer de novos conhecimentos ou tecnologias, ou podem basear-se em novos usos ou combinações para conhecimentos ou tecnologias existentes. O termo “produto” abrange tanto bens como serviços. As inovações de produto incluem a introdução de novos bens e serviços, e melhoramentos significativos nas características funcionais ou de uso dos bens e serviços existentes. Novos produtos são bens ou serviços que diferem significativamente em suas características ou usos previstos dos produtos previamente produzidos pela empresa.

De acordo com o *Manual de Oslo* (OCDE, 2005), o desenvolvimento de um novo uso para um produto com apenas algumas pequenas modificações para suas especificações técnicas é considerado como uma inovação de produto. Melhoramentos significativos para produtos existentes podem ocorrer por meio de mudanças em materiais, componentes e outras características que aprimoram seu desempenho. As inovações de produtos no setor de serviços podem incluir melhoramentos importantes quanto à maneira como elas são oferecidas (por exemplo, em termos de eficiência ou de velocidade), a inclusão de novas funções ou características em serviços existentes, ou a introdução de serviços inteiramente novos.

A concepção é parte integrante do desenvolvimento e da implementação de inovações de produto. Entretanto, mudanças na concepção que não implicam em uma alteração significativa nas características funcionais do produto ou em seus usos previstos *não* são inovações de produto. Porém, elas podem se encaixar na definição de inovações de marketing.

- Inovação de processo: Segundo o *Manual de Oslo* (OCDE, 2005), a inovação em processo consiste na implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se alterações significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares. As inovações de processo podem visar reduzir custos de produção ou de distribuição, melhorar a qualidade, ou ainda produzir ou distribuir produtos novos ou significativamente melhorados.

Os métodos de produção envolvem as técnicas, equipamentos e *softwares* utilizados para produzir bens e serviços. São exemplos de novos métodos de produção a introdução de novos equipamentos de automação em uma linha de produção e a implementação de *design* auxiliado por computador para o desenvolvimento de produto.

O *Manual de Oslo* (OCDE, 2005) salienta ainda que a inovação de processo também pode ocorrer nos métodos de distribuição, que consistem na logística da empresa e seus equipamentos, *softwares* e técnicas para fornecer insumos, alocação de suprimentos, ou entregar produtos finais. As inovações de processo incluem métodos novos ou significativamente melhorados para a criação e o fornecimento de serviços. Elas podem envolver mudanças significativas nos equipamentos e nos *softwares*

utilizados em empresas orientadas para serviços ou nos procedimentos e nas técnicas que são aplicados nos serviços de distribuição. As inovações de processo também abrangem técnicas, equipamentos e *softwares* novos ou substancialmente melhorados em atividades auxiliares de suporte, como compras, contabilidade, computação e manutenção. A adoção de tecnologias da informação e da comunicação (TIC) novas ou significativamente melhoradas é considerada uma inovação de processo quando seu objetivo é aumentar a eficiência e/ou a qualidade de uma atividade auxiliar de suporte.

- Inovação de marketing: Conforme descrito pelo *Manual de Oslo* (OCDE, 2005) a inovação de marketing consiste na implementação de um novo método de marketing com mudanças substanciais na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços. Inovações de *marketing* são direcionadas para o melhor atendimento das necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados, ou reposicionando o produto de uma empresa no mercado, visando o aumento das vendas. A característica que distingue uma inovação de *marketing* de outras mudanças nos instrumentos de *marketing* de uma empresa é a adoção de um método de *marketing* ainda não utilizado pela empresa. Isso deve fazer parte de um novo conceito ou estratégia de *marketing* que representa um distanciamento significativo dos métodos de *marketing* existentes na empresa.

O *Manual de Oslo* (OCDE, 2005) destaca que um novo método de *marketing* pode ser desenvolvido pela empresa inovadora ou adotado de outras organizações. Novos métodos de *marketing* podem ser adotados para produtos novos ou já existentes. Inovações de *marketing* compreendem mudanças substanciais no *design do produto*, constituindo um novo conceito de *marketing*. Mudanças de *design* do produto estão relacionadas a mudanças na forma e na aparência do produto que não ocasionem alterações nas características funcionais ou de uso do produto. Elas também incluem mudanças na maneira de embalar produtos como alimentos em que a embalagem é o principal determinante da aparência do produto. Um exemplo de inovação de *marketing* em *design* de produto é a implementação de uma mudança significativa no estilo de uma linha de móveis almejando desenvolver nova aparência e ampliar seu apelo. Inovações em *design* de

produtos podem também incluir a introdução de mudanças significativas na forma, na aparência ou no sabor de alimentos ou bebidas, como a introdução de novos aromatizantes em alimentos visando atingir um novo segmento de consumidores.

Novos métodos de *marketing* em *posicionamento de produtos* envolvem necessariamente a introdução de novos canais de vendas, segundo o *Manual de Oslo* (OCDE, 2005). Os canais de vendas estão relacionados aos métodos usados para vender bens e serviços para os consumidores, e não aos métodos de logística como transporte, armazenamento e manuseio de produtos que lidam, especialmente, com a eficiência. Também pode ser considerada uma inovação de *marketing* a introdução de um sistema de informação personalizado, obtido, por exemplo, com cartões de fidelidade, para adaptar a apresentação dos produtos às necessidades específicas dos consumidores individuais.

- Inovação organizacional: A definição de inovação organizacional, segundo o *Manual de Oslo* (OCDE, 2005) está relacionada à implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do local de trabalho ou em suas relações externas. Inovações organizacionais podem visar à melhoria do desempenho de uma empresa através da redução de custos administrativos ou de custos de transação, estimulando a satisfação no local de trabalho e, conseqüentemente, a produtividade, obtendo acesso a ativos não transacionais como o conhecimento externo ou reduzindo os custos de suprimentos. O aspecto que distingue a inovação organizacional das outras mudanças organizacionais em uma empresa é a implementação de um método organizacional em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas que não tenha sido usado previamente na empresa e que seja resultante de decisões estratégicas tomadas pela gerência da empresa.

As inovações organizacionais em práticas de negócios compreendem a implementação de novos métodos para a organização de rotinas e procedimentos para a condução do trabalho incluindo, por exemplo, a implementação de novas práticas para melhorar a transmissão do aprendizado e do conhecimento dentro da companhia.

As inovações na organização do local de trabalho envolvem a adoção de novos métodos para distribuir responsabilidades e poder de decisão entre os empregados na divisão de trabalho existente nas unidades organizacionais.

Novos métodos organizacionais nas relações externas de uma empresa compreendem a implementação de novos meios para organizar as relações com outras empresas ou instituições públicas, como o estabelecimento de novos tipos de colaborações com organizações de pesquisa ou consumidores, novos métodos de integração com fornecedores e a terceirização ou a introdução da subcontratação das atividades de negócios na produção, na provisão, na distribuição, no recrutamento e nos serviços auxiliares.

Mudanças nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas baseadas em métodos organizacionais já em uso na empresa não são consideradas inovações organizacionais. Tampouco é considerada uma inovação a formulação de estratégias de gerenciamento em si. Contudo, mudanças organizacionais que são implementadas em resposta a uma nova estratégia gerencial são consideradas uma inovação caso representem a primeira implementação de um novo método organizacional em práticas de negócios, organização do local de trabalho ou relações externas.

Fusões ou aquisições não são consideradas inovações organizacionais, mesmo se uma empresa se unir a outras ou adquiri-las pela primeira vez. No entanto, fusões e aquisições podem envolver inovações organizacionais se a empresa desenvolver ou adotar novos métodos organizacionais no curso da fusão ou da aquisição.

O *Manual de Oslo* (OCDE, 2005) destaca que as empresas adotam, praticam inovações em virtude de inúmeras razões. A principal delas é melhoria de seu desempenho, por exemplo, pelo aumento da demanda ou através da redução dos custos. Inovando, elas buscam defender sua atual posição competitiva e também adquirir novas vantagens de mercado. Seus objetivos podem envolver produtos, mercados, eficiência, qualidade ou capacidade de aprendizado e de adoção de mudanças. A identificação das razões que motivam as empresas a inovar e sua importância auxilia o exame das forças que conduzem as atividades de

inovação, tais como a competição e as oportunidades de ingresso em novos mercados.

A capacidade que as empresas possuem para apropriar-se dos ganhos provenientes de suas atividades de inovação afeta diretamente o processo de inovação. Se, por exemplo, as empresas não estão aptas a proteger suas inovações da imitação de seus competidores, elas terão menos incentivo para inovar. Por outro lado, se uma indústria funciona bem sem proteção formal, promover essa proteção pode diminuir o fluxo de conhecimentos e de tecnologia e conduzir a preços mais elevados para os bens e serviços.

Todavia, as atividades de inovação podem ser prejudicadas por diversos fatores. Pode haver razões para que não sejam iniciadas atividades de inovação e fatores que refreiam tais atividades ou as afetam negativamente. Incluem-se fatores econômicos, como custos elevados e deficiências de demanda, fatores específicos a uma empresa, como a carência de pessoal especializado ou de conhecimentos, e fatores legais, como regulações ou regras tributárias.

Ao longo de um dado período, as atividades de inovação podem ser classificadas em três tipos quanto ao seu processo de implementação de acordo com o *Manual de Oslo* (OCDE, 2005):

- 1) Atividade bem-sucedida: Esse conceito decorre por ter resultado na implementação de uma inovação (embora a de inovação não tenha necessariamente sido comercialmente bem-sucedida).
- 2) Atividade em processo de implementação: Referente às atividades em curso que ainda não resultaram na implementação de uma inovação.
- 3) Atividade abandonada: Concerne a atividades abandonadas antes mesmo de serem implementadas.

Dessa forma, o *Manual de Oslo* (OCDE, 2005) define uma empresa ativamente inovadora como aquela que apresentou atividades de inovação durante um período de análise seja em produtos, processos, marketing ou organizacional. O conceito inclui empresas com atividades de inovação ainda em processo e até mesmo aquelas abandonadas. Ou seja, empresas que tiveram atividades de inovação no período analisado, independentemente de sua atividade ter resultado na implementação de uma inovação, encaixam-se nesse conceito. Como empresas podem surgir durante o período de análise, estão incluídas as empresas novas e as

que resultaram de fusões, cisões ou outros tipos de reorganização. O período de análise recomendando pelo Manual é de três anos.

### 2.2.2 Mensuração do grau de atividade de inovação tecnológica em micro e pequenas empresas

Segundo Romeiro (2014), estudos recentes sobre a mensuração da inovação tecnológica evidenciam significativo aumento da tentativa do estabelecimento de indicadores dos diversos componentes da inovação e suas inter-relações. Há uma grande quantidade de estudos tratando vários tipos de indicadores que permitem mensurar a inovação tecnológica, além de propor taxonomias para a classificação das empresas. Todavia, devem ser considerados os prós e contras da utilização de cada indicador diante das características das empresas que serão estudadas.

Bachmann e Destefani (2008) salientam que os indicadores tradicionalmente usados para medir o grau de inovação nas grandes organizações são, principalmente, o “Número de Patentes” e o “Percentual do Faturamento Aplicado em Pesquisa e Desenvolvimento”. No entanto, tais indicadores não são adequados à realidade das micro e pequenas empresas, pois essas, de modo geral, não realizam despesas com P&D, não possuem doutores e mestres como funcionários e não fazem depósitos de patente. Assim, torna-se necessária a aplicação de métodos distintos para empresas que se diferenciam quanto ao porte.

Nesse contexto, visando proporcionar a medição da inovação através de uma ferramenta prática em pequenas e médias empresas, PMEs, surge o “Radar de inovação”, apresentado pelos professores da *Kellogg School of Management*, Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006). A ferramenta relaciona doze dimensões pelas quais uma empresa pode procurar caminhos para inovar. Aliada a essas doze, Bachmann e Destefani (2008) propõem ainda uma décima terceira dimensão, a ambiência de inovação, ao apresentarem sua ferramenta de avaliação baseada no Radar de Inovação. As dimensões são:



- 1) Ofertas criadas: Consiste nos produtos e serviços valorizados pelos clientes, considerando questões como: “A empresa lançou, com sucesso, algum novo produto no mercado nos últimos três anos?”;
- 2) Plataforma: Constituída por componentes, métodos ou tecnologias que servem de base para a construção de produtos ou serviços. Considera questões como: “A empresa oferece mais de um produto usando os mesmos componentes ou módulos?”;
- 3) Marca: Relacionada aos símbolos, palavras e marcas pelas quais a empresa se comunica com seus clientes. Considera questões como: “A marca da empresa é registrada?” “A empresa fez um novo uso de sua marca – em outro tipo de produto ou negócio?”;
- 4) Clientes: Para inovar nessa dimensão, a empresa pode descobrir novos segmentos de clientes ou atender novas necessidades até então ocultas. Considera questões como: “A empresa adota alguma prática de relacionamento ou pesquisa sistemática para identificar as necessidades do mercado ou dos clientes?”;
- 5) Soluções: Dimensão relacionada à personalização, à combinação integrada de produtos, aos serviços e às informações que solucionem os problemas dos clientes. Considera questões como: “A empresa ofertou algum novo produto complementar aos seus clientes, criando nova oportunidade de receita?”;
- 6) Relacionamento: Considera toda a percepção do cliente, tudo o que o vê, ouve e sente, envolvendo experiências em todos os momentos em que interage com a empresa. Para conseguir inovar nessa dimensão, é necessário considerar, repensar a interface entre organização e clientes;
- 7) Agregação de valor: Refere-se ao mecanismo usado pela empresa para recapturar o valor que criou. Para inovar nessa dimensão, a empresa pode descobrir novas fontes de renda, desenvolver novos sistemas de preços, além de expandir suas habilidades de captação de recursos por meio das interações com clientes e parceiros de negócios. Considera questões como: “A empresa identificou e adotou novas formas de gerar receitas usando os produtos e processos já existentes?”;
- 8) Processos: Configurações de atividades de negócios utilizadas para conduzir operações internas. Para inovar nessa dimensão a empresa pode redesenhar

seus processos para adquirir maior eficiência, ou aumentar a qualidade, por exemplo;

- 9) Organização: Refere-se à maneira como a empresa escolhe para estruturar-se, suas parcerias, além das funções e responsabilidades de seus colaboradores. Considera alterações no organograma, nas atividades da empresa, redefinição de funções e responsabilidades a fim de se obter agilidade ou qualidade;
- 10) Cadeia de fornecimento: Consiste na sequência de atividades e de agentes que movem produtos, serviços e informação, desde a fonte até a entrega. Para inovar nessa dimensão, pode direcionar melhor o fluxo de informação por meio da cadeia de suprimentos, mudando a sua estrutura ou melhorando a colaboração entre os participantes. Considera questões como: “A empresa adotou alguma ação para reduzir o custo do transporte ou dos estoques de matéria-prima ou de produtos?” “Adotou alguma solução para melhorar o fluxo de informações?”;
- 11) Presença / praça: Está relacionada com os pontos de distribuição que a empresa adota para levar suas ofertas ao mercado, indo além dos locais onde suas ofertas possam ser compradas ou utilizadas pelos clientes. Considera questões como: “A empresa criou pontos ou canais de venda diferentes dos usuais?”;
- 12) Rede: A empresa e seus produtos e serviços são conectados aos clientes por meio de uma rede que, às vezes, pode se tornar parte da vantagem competitiva da empresa. Inovação nessa dimensão consiste em melhorias na rede que venham trazer mais valor às ofertas da empresa. Considera questões como: “A empresa adotou alguma nova forma de ouvir ou falar com os clientes, usando ou não a tecnologia da informação?”;
- 13) Ambiência inovadora: Dimensão que avalia a fração da equipe que é composta por profissionais que têm formação voltada para a pesquisa. A quantidade de colaboradores com mestrado e doutorado pode ser um fator relevante. Outro aspecto que caracteriza as organizações com disposição para inovar é a existência de mecanismos como programa de sugestões que incentivem os colaboradores a apresentarem suas ideias.

O instrumento de pesquisa elaborado por Bachmann e Destefani (2008) para PMEs considera inovação como consequência de um processo de inovação. Dessa

maneira, os autores preocupam-se em avaliar não apenas o resultado representado pela quantidade de inovações, porém a maturidade com que esses processos de inovação ocorrem nas empresas. O objetivo dos autores é atribuir um escore maior àquelas empresas que têm uma prática estruturada visando à inovação. Para escolher a escala, Bachmann e Destefani (2008) buscaram inspiração em uma ampla quantidade de modelos usados para medir o grau de maturidade de processos, como os modelos de maturidade de projetos e o Modelo de Maturidade da Capacidade CMM (*Capability Maturity Model*). Para a aferição do grau de inovação, foi desenvolvida uma escala reduzida para três situações, visando classificar as empresas em “pouco ou nada inovadoras”, “inovadoras ocasionais” e “inovadoras sistêmicas”. Para simplificar o levantamento dos dados, e reduzir a subjetividade das avaliações, cada questão foi transformada em um conjunto de três afirmações que recebem apenas respostas tipo Sim ou Não. A soma dos escores (grau de maturidade), em cada uma das dimensões da inovação, resulta em uma métrica útil para mensurar o Grau de Inovação. O horizonte de avaliação proposto pelos autores é o mesmo indicado pelo *Manual de Oslo*, de três anos.

Além de avaliar o grau de inovação, o estudo se propõe a gerar um diagnóstico para apoiar um eventual esforço no aumento do uso de novas tecnologias e de processos inovadores com o propósito de incrementar a competitividade e, dessa maneira, ensejar a continuidade dos negócios.

### 2.2.3 Mensuração do grau de maturidade da gestão de inovação

Em novembro de 2012, a Confederação Nacional das Indústrias (CNI) emitiu uma cartilha com o tema “Gestão da Inovação” com o objetivo de auxiliar as empresas no processo de encontrar as ferramentas e métodos mais compatíveis com suas culturas a fim de implantarem a gestão da inovação.

A CNI apresentou nessa cartilha um instrumento, desenvolvido por ela própria, baseado em seis dimensões distintas, capaz de avaliar o grau de maturidade da gestão da inovação na empresa. A ferramenta é denominada MAPEL e avalia cinco dimensões ligadas aos processos estruturantes e uma dimensão voltada para avaliar os resultados obtidos. De acordo com a *Cartilha de*

*Inovação* (CNI, 2010), as dimensões são: Método, Ambiente, Pessoas, Estratégia, Liderança e Resultados:

- 1) **Método:** A função básica dessa dimensão é identificar a maneira, o local e as razões que levaram ao sucesso de determinada inovação. Quando se tem um método para praticar e viabilizar a inovação, ela deixa de ser fruto da casualidade, ou do mero aproveitamento de uma oportunidade que surgiu sem que houvesse uma busca. Assim, o principal desafio das organizações voltadas à inovação é desenvolver e implantar métodos e ferramentas capazes de criar um sistema voltado para inovar de maneira sistemática, obtida através do uso de método, e sistêmica, ocorrendo em todos os setores e níveis da organização. Ou seja, os empreendedores devem utilizar do método para aprender a estimular, implantar e praticar a inovação de forma sistemática, em vez de esperar que as forças do acaso soprem a seu favor.
- 2) **Ambiente:** Profissionais diferenciados, talentosos e criativos, elegem empresas que apresentem um ambiente mais enriquecido, dinâmico, diverso e desafiador para exercerem suas atividades. Nesse contexto, ambientes mais abertos e flexíveis que propiciem amplas possibilidades de acesso a novas fontes de conhecimento e maior tolerância a diversidade, atraem pessoas criativas e talentosas. Ambientes assim costumam a funcionar como um impulsionador dos talentos individuais e como um agente capaz de potencializar as interações geradoras de inovações. Pessoas criativas são atraídas para países, regiões, cidades e empresas onde existam ambientes mais propícios para exercerem suas atividades. Investir na construção, manutenção e aprimoramento de ambientes voltados para estimular uma cultura votada para a inovação tem sido fator crítico de sucesso das empresas inovadoras.
- 3) **Pessoas:** Pessoas compõem o centro dos processos de todas as empresas, sendo, portanto, o ativo mais importante na geração de valor para o negócio. As empresas devem valorizar os talentos ao estimular a criação de sistemas capazes de identificar, recrutar, manter, capacitar, reconhecer e recompensar as pessoas responsáveis pela geração de resultados galgados pelas inovações.
- 4) **Estratégia:** A estratégia é um fator fundamental na diferenciação que se estabelece entre os seres que criam pensamentos elaborados e complexos e

os demais animais, que a utilizam unicamente como ferramenta básica para a satisfação de suas necessidades mais urgentes. A estratégia tem sido usada pelo homem de forma sofisticada e singular, transformando-o no principal agente de transformação do meio onde vive. Também nos negócios, ela tem um papel fundamental. Qualquer plano ou iniciativa voltada para inovar deve estar devidamente alinhado com a visão de futuro da empresa e com a estratégia do negócio. A estratégia pode ser classificada em seis derivações distintas:

- a) Ofensiva: Busca atingir liderança técnica e de Mercado, colocando-se à frente de seus concorrentes no lançamento de novos produtos/serviços ou processos.
  - b) Defensiva: Evita os riscos do pioneirismo no desenvolvimento e lançamento de produtos. É usada por empresas seguidoras por natureza.
  - c) Imitativa: Adotada por empresas que, tipicamente, seguem os líderes em tecnologias estabelecidas e não têm pretensões de acompanhar o desenvolvimento das empresas ofensivas ou defensivas.
  - d) Imitativa: Adotada por empresas que, tipicamente, seguem os líderes em tecnologias estabelecidas e não têm pretensões de acompanhar o desenvolvimento das empresas ofensivas ou defensivas. Dependem do desenvolvimento externo de tecnologias e cuja produção está vinculada às especificações e à assistência técnica de seus clientes.
  - e) Tradicional: Não veem a necessidade de mudar seu produto ou de empreender grandes esforços de inovação porque o mercado não demanda mudanças e/ou o padrão de concorrência não exige avanços rápidos.
  - f) Oportunista: A adoção dessa estratégia implica especial habilidade para identificar e aproveitar novas oportunidades no ambiente, em particular aquelas surgidas através de rápidas mudanças, que podem não requerer qualquer esforço interno de P&D ou complexos projetos de desenvolvimento.
- 5) Liderança: O papel da liderança é determinante na inovação: sua visão de futuro, escolhas estratégicas, capacidade de assumir os riscos e tolerância aos erros, determina como a empresa se comportará frente aos desafios e oportunidades que vão surgir. Os líderes determinam a maneira como a

empresa vai reagir quando se vir pressionada ao fortalecer e promover uma cultura voltada para a inovação construindo um ambiente adequado, disponibilizando os recursos necessários, institucionalizando processos, estabelecendo parcerias, reconhecendo e recompensando as pessoas em função dos resultados que atingirem.

- 6) Resultados: Para que a inovação possa existir, é necessário que haja resultados. Afinal, eles são essenciais para a sobrevivência da empresa. No entanto, não é uma regra de que os resultados sejam sempre decorrentes de um processo estruturado e sistemático. Muitas vezes, podem ser fruto do acaso. Por isso, é fundamental identificar se os resultados obtidos são decorrentes dos sistemas e métodos implantados. É preciso encontrar uma relação de causa e efeito entre os resultados obtidos e os métodos e ferramentas empregados na gestão da inovação da empresa. Apenas quando esses forem resultantes de um processo planejado e sistematizado é que se poderá afirmar que a inovação na empresa está sendo gerenciada.

### 3 METODOLOGIA

A classificação da pesquisa quanto a sua metodologia foi feita mediante os parâmetros descritos na 4ª edição da apostila “Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação”, publicada pela UFSC em 2005.

A pesquisa teve abordagem qualitativa, uma vez que seu propósito foi de aprofundar no entendimento quanto ao perfil e ao grau inovador da empresa *Research Company* sem haver preocupação com representatividade numérica e quantificação de valores. A natureza da pesquisa é aplicada, pois se buscou a aplicação prática para a resolução de um problema específico.

Em relação ao seu objetivo, a pesquisa é exploratória pelo fato de haver procurado proporcionar maior familiaridade com o problema, iniciando-se com o levantamento bibliográfico de referências teóricas já analisadas e publicadas sobre os temas “pesquisa de marketing” e “inovação”, que serviu de base para aplicação da técnica do estudo de caso, focando exclusivamente na situação da empresa de pesquisa de mercado *Research Company*.

No estudo de caso, foram aplicadas duas ferramentas adaptadas ao estudo objetivando avaliar o grau de inovação e a maturidade da gestão da inovação na *Research Company*: “Radar de Inovação”, apresentada por *Bachmann e Destefani* em 2008 e “MAPEL”, apresentada pelo CNI em 2012.

O Radar de Inovação consiste em uma metodologia baseada nas 12 dimensões da inovação descritas por Mohanbir Sawhney em 2006, que permite avaliar o grau de maturidade inovadora das organizações de pequeno porte. Uma décima terceira dimensão foi criada e proposta por *Bachmann e Destefani* em 2008, intitulada como Ambiência Inovadora, por entenderem que um clima organizacional propício à inovação é um pré-requisito para que ela aconteça. Dessa forma, o Radar de Inovação contempla as seguintes dimensões: 1) ofertas criadas; 2) plataforma; 3) marca; 4) clientes; 5) soluções; 6) relacionamento; 7) agregação de valor; 8) processos; 9) organização; 10) cadeia de fornecimento; 11) presença/prença; 12) rede; 13) ambiência inovadora.

A mensuração do grau de inovação é feita por meio das dimensões que são avaliadas por perguntas e recebem pontuação conforme os critérios:

- Cinco (5) pontos quando a variável é sistemática ou comum;

- Três (3) pontos quando a variável se faz presente ocasionalmente;
- Um (1) ponto quando a variável não se faz presente/não existe.

Cada dimensão é avaliada conforme a média aritmética dos escores atribuídos às perguntas. O grau de inovação da empresa é obtido a partir da divisão do somatório dos valores das médias obtidas em cada dimensão pelo número total de dimensões (13). O indicador, resultante da média dos valores de cada uma das dimensões da inovação resulta em uma métrica útil para mensurar o grau de inovação das micro e pequenas empresas. O resultado pode variar entre 1 a 5 e a classificação da empresa é feita de acordo com a seguinte escala:

- Empresas com pontuação igual ou superior a 4 são definidas como “inovadoras sistêmicas”, pois praticam sistematicamente a gestão da inovação.
- Empresas com pontuação entre 3 e 4 são definidas como “inovadoras ocasionais”. São empresas que inovaram nos últimos três anos, porém não há sistematização do processo.
- Empresas com pontuação entre 1 e 3 são definidas como “pouco ou nada inovadoras”. São as empresas que inovaram pouco ou não inovam.

As perguntas aplicadas no roteiro de entrevista do Radar de Inovação foram obtidas a partir de Néto (2012) e a visualização do radar de inovação (gráfico 1) permite constatar quais são os pontos fortes e fracos em relação às dimensões analisadas e possibilita uma ação de imediato nas dimensões em que a empresa apresenta os maiores problemas e que, teoricamente, devem ser os primeiros a serem superados.



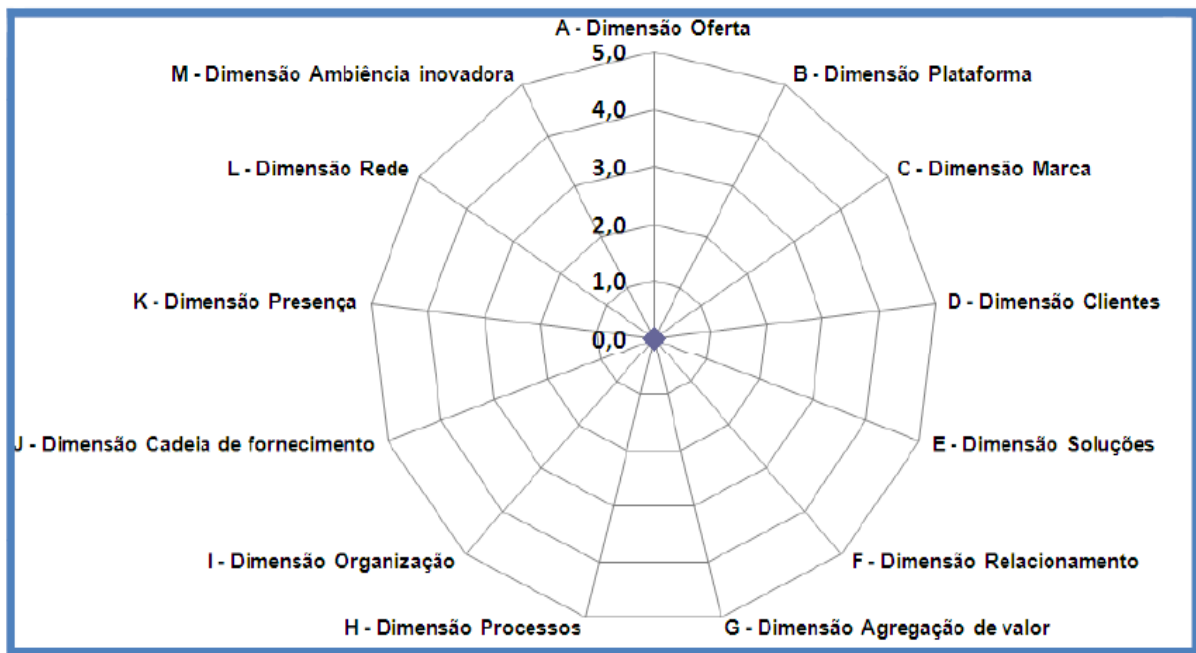


GRÁFICO 1 – RADAR DE INOVAÇÃO

Fonte: NÉTO, 2012, p.68.

Por sua vez, o método MAPEL é utilizado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) e consiste em avaliar seis dimensões: métodos, ambiente, pessoas, estratégia, liderança e resultados. Essa ferramenta busca medir o grau de maturação das atividades de inovação e permite identificar pontos fortes e oportunidades de melhorias no sistema de gestão da inovação vigente na empresa. Das seis dimensões, cinco são voltadas para os processos estruturais da organização e uma para os resultados obtidos.

Cada dimensão é avaliada por um conjunto de quatro perguntas e os pesos das respostas são:

- Nunca: 0 ponto
- Eventualmente: 1 ponto;
- Poucas vezes: 1,5 ponto;
- Algumas vezes: 2,0 pontos;
- Quase sempre: 2,5 pontos;
- Sempre: 3,0 pontos.

Dessa maneira, a pontuação máxima que cada dimensão pode receber é de 12 pontos. Para mostrar o resultado de maneira mais “visual” os valores obtidos na avaliação MAPEL também foram plotados no gráfico de modelo radar.

Para realizar a aplicação de ambas as ferramentas “Radar de Inovação” e “MAPEL” e, dessa forma avaliar o grau de inovação e de maturação das atividades de inovação da “*Research Company*” foi reunida uma equipe composta pelos gestores da área de inovação, marketing, comercial e operações.

## 4 RESULTADOS

Os resultados obtidos na ferramenta “Radar de Inovação” permitiram classificar a empresa *Research Company* como “inovadora sistêmica”, uma vez que o grau de inovação encontrado foi de 4,4. Já em relação à avaliação das dimensões que compõem a avaliação final, o resultado obtido pode ser visualizado no gráfico 2:

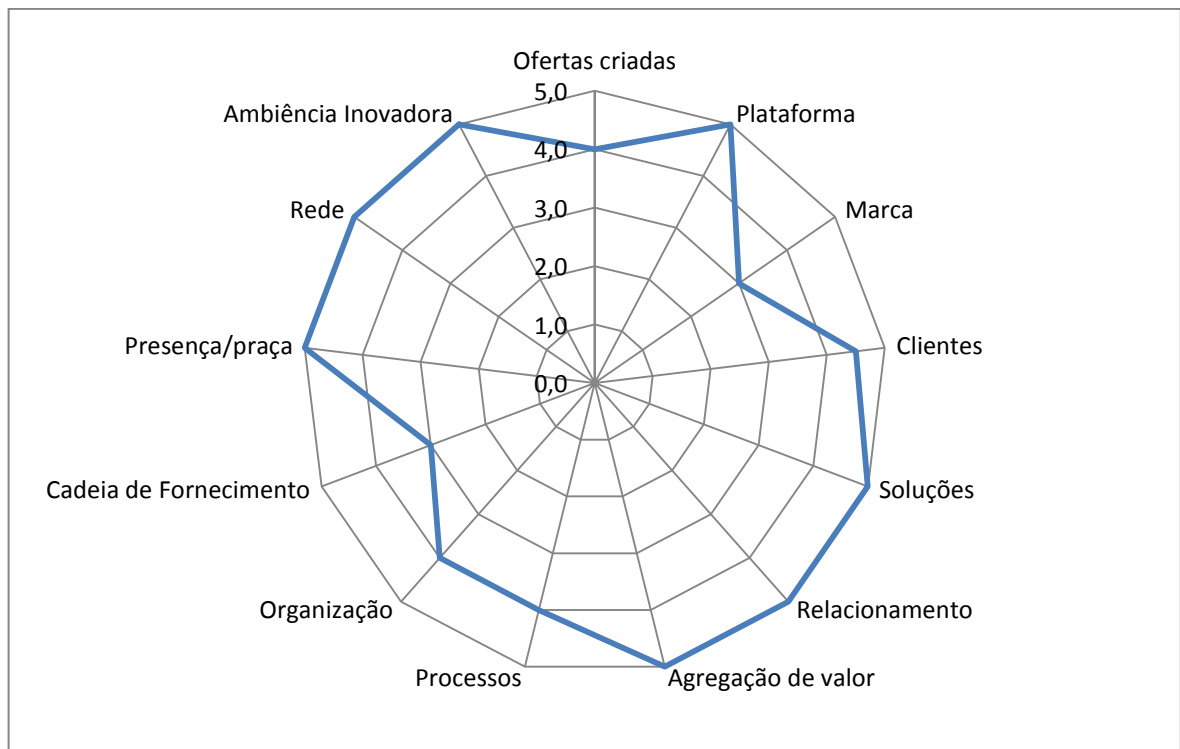


GRÁFICO 2 – RADAR DE INOVAÇÃO – RESEARCH COMPANY

Fonte: elaboração própria

Após a avaliação realizada pelo “Radar de Inovação”, a *Research Company* pôde ser classificada na categoria mais alta de inovação existente na ferramenta obtendo nota máxima em sete das treze dimensões avaliadas. Ainda assim, é possível visualizar no gráfico que, mesmo em uma empresa avaliada como altamente inovadora há espaço para desenvolvimento e aplicação mais intensa da inovação em algumas dimensões. Dentre as seis dimensões que não obtiveram nota máxima, duas apresentaram o escore três, inferior às demais: “marca” e “cadeia de fornecimento” que poderiam ser consideradas como pontos de atenção. No entanto, vale ressaltar que “cadeia de suprimentos” não é uma dimensão que se adequa perfeitamente à realidade de uma empresa de pesquisa de mercado pelo fato do

produto por ela comercializado, a pesquisa, não ser tangível, não havendo, portanto, transporte de matérias-primas nem de produtos acabados. Dessa maneira, “marca” passaria a ser o ponto de maior atenção, no qual a *Research Company* poderia se atentar e vir a avaliar, por exemplo, oportunidades para usar sua marca em outros tipos de produtos ou negócios. Tal avaliação poderia ser feita, por exemplo, através de uma busca proativa por meio de *benchmarking* de concorrentes, do acompanhamento de inovações tecnológicas internas e externas à empresa, de entrevistas com atuais e potenciais clientes, etc.

Três dimensões apresentaram escore quatro, que já é considerado alto, pois permite classificar a empresa como “inovadora sistêmica”. Todavia, ainda é possível atingir um melhor desempenho obtendo o escore cinco nessas dimensões, que são: “ofertas criadas”, “organização” e “clientes”. Há uma série de ações que a *Research Company* pode tomar a fim de aumentar seu grau de inovação em cada uma das dimensões avaliadas. Todavia, serão propostas apenas algumas dessas medidas como sugestão.

Para aumentar o escore em “ofertas criadas” a empresa deveria considerar, por exemplo, a possibilidade de implementar um método ou uma sistemática que permita identificar novos mercados para seus produtos e também lançar novos produtos.

Já na dimensão “organização”, para aumentar seu grau de inovação, a empresa deveria avaliar a possibilidade de, por exemplo, aumentar a flexibilidade ao permitir a alguns colaboradores de determinadas funções que pratiquem o *home office*, mesmo que esporadicamente, podendo também criar grupos para solução de problemas específicos, estabelecer parcerias ou participar de projetos cooperativos com *stakeholders* para o desenvolvimento de produtos, melhoria de processos ou busca de novos mercados.

Na dimensão “clientes”, para aumentar seu grau de inovação, a empresa pode, por exemplo, adotar ou fazer uso mais rigoroso de programas de CRM (*Customer Relationship Management*), pode também buscar registrar e discutir com maior afinco acerca das manifestações dos clientes (sugestões e reclamações) e se valer dessas informações para melhor compreender as necessidades desses clientes e, dessa forma, poder se respaldar nesses dados no momento de desenvolver novos produtos.

Segundo a *Cartilha de Inovação* (CNI, 2010), a inovação pode ser entendida como a soma de uma ideia nova com a implementação de ações e resultados obtidos. Afinal, a inovação bem sucedida é resultante da implantação de uma ideia que seja nova para a empresa e que, concomitantemente, gere valor para o negócio. O valor gerado pode ser expresso de diversas formas, como: valor econômico, valor estratégico, ou outra forma de valor que seja importante para a empresa. Ele também é fruto do produto de sua relevância, de sua abrangência e de sua originalidade. A relevância refere-se o grau de impacto que a ideia é capaz de gerar: quanto mais impacto gerado, mais relevante é a ideia. Uma ideia capaz de resolver um problema simples, geralmente, tem pouca relevância. Porém, uma ideia capaz de resolver um problema complexo terá maior relevância e, portanto, mais potencial de gerar valor. A abrangência, por sua vez, representa a amplitude ou extensão que a implementação da ideia pode atingir, está diretamente ligada ao grau de penetração no mercado. Quanto maior for sua abrangência, maior será o valor que a ideia pode ter. A originalidade se refere ao caráter único, a singularidade da ideia. De maneira geral, pode-se dizer que quanto maior for o grau de originalidade da ideia, maior a probabilidade dela gerar valor.

Portanto, considerando que cada inovação implementada possui valores distintos de relevância, abrangência e originalidade e também que, cada dimensão em que as inovações são cabíveis de ocorrer pode ser mais ou menos importante para determinado tipo de empresa ou negócio, gerando maior ou menor valor dessa maneira, a empresa deve buscar não apenas inovar, porém fazê-lo de modo direcionado a priorizar as dimensões mais relevantes e, dentro dessas dimensões, implantar ideias relevantes, abrangentes e originais que proporcionarão a geração de valor econômico, estratégico ou qualquer outro tipo de valor.

Deste modo, atingir um alto grau de inovação em determinada dimensão não necessariamente implicará em um retorno positivo. Considerando-se também o fato de que toda inovação, para acontecer, exige dedicação e investimentos prévios, a empresa deve buscar ter uma maior entendimento sobre quais dimensões se vale mais a pena investir para inovar e, dentro das inovações que pretende fazer, ainda é necessário avaliar os custos, prazos e o retorno esperado.

Cabe, portanto a “*Research Company*”, aferir em um próximo passo se há algum impacto negativo do não atingimento do valor máximo do grau de inovação nas dimensões em que isso não ocorreu, bem como estudar a necessidade e

viabilidade econômica de se buscar aumentar o grau de inovação nessas dimensões. Ademais, é recomendável que a *Research Company* também avalie a necessidade de se manter sistematicamente inovadora naquelas dimensões em que o grau de inovação foi alto, traçando um comparativo do investimento realizado com o valor gerado para a empresa.

Já o resultado obtido na avaliação por meio da ferramenta MAPEL pode ser visualizado no gráfico 3:

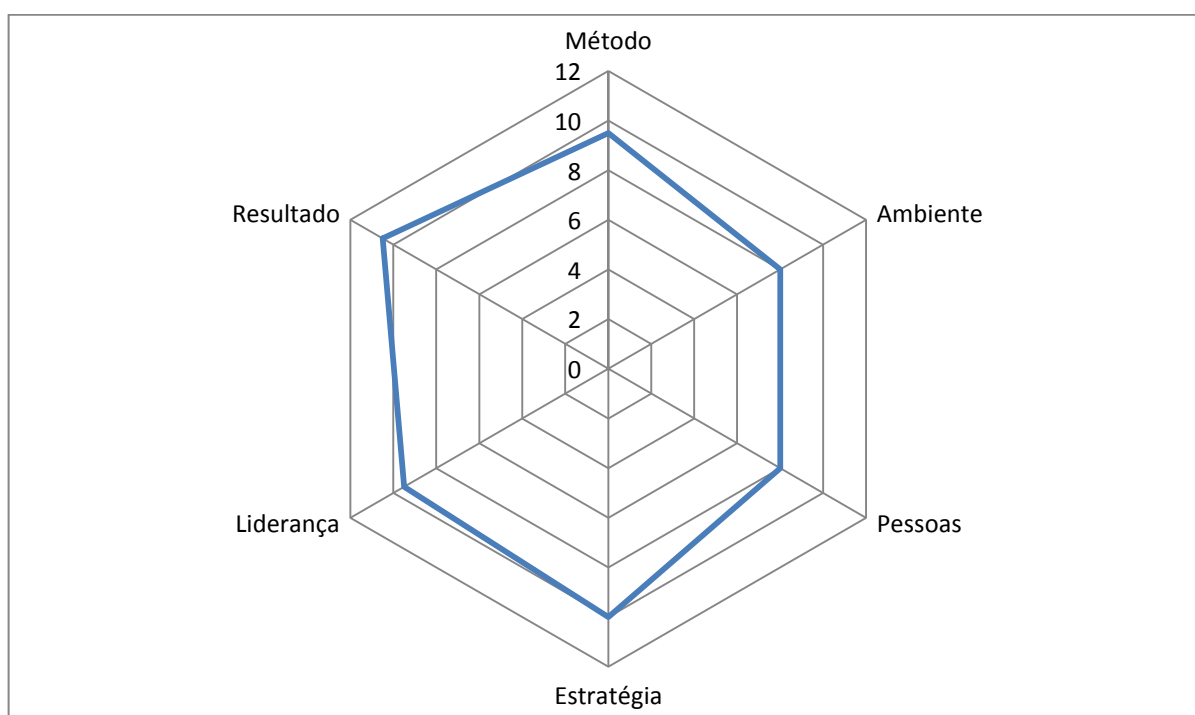


GRÁFICO 3 – MAPEL – RESEARCH COMPANY

Fonte: elaboração própria

O resultado da ferramenta MAPEL que avalia o grau de maturidade da gestão de inovação apontou que a dimensão “Resultado” obteve um escore elevado de dez em um total de doze pontos, indicativo de que os resultados não foram obtidos ao acaso e são, portanto, decorrentes dos sistemas e métodos de gestão de inovação implantados na *Research Company*.

No entanto, as dimensões “pessoas” e “ambiente” não apresentaram o mesmo padrão na avaliação que as demais dimensões, obtendo oito do total de doze pontos, ou 67%, o que pode ser preocupante, uma vez que essas dimensões apontam a ocorrência das condições necessárias para se gerar um ambiente propício para que a inovação aconteça na empresa e da existência de um processo

estruturado de atração, desenvolvimento, retenção, reconhecimento e recompensa de pessoas, cujos talentos são os principais responsáveis pela geração de inovações na empresa. Essas duas dimensões juntas podem implicar no desempenho da inovação no longo prazo, portanto, devem ser avaliadas com bastante critério.

Paralelamente, os valores obtidos em “liderança” e “estratégia” indicam que a empresa está focada em cultivar a inovação. A dimensão “resultado” aponta que a *Research Company* tem conseguido obter sucesso em sua prática de inovação. Todavia, ao se traçar um comparativo entre todas as dimensões, torna-se evidente que “pessoas” e “ambiente” não obtiveram a mesmo desempenho que as demais dimensões. Assim, a empresa deveria avaliar qual é o real esforço que ela tem feito no sentido de valorizar talentos, o comportamento empreendedor, a capacidade de se assumir riscos e a habilidade de trabalhar em equipes. É importante também que a *Research Company* reveja quais são as atitudes que ela tem tomado buscando favorecer a melhoria do ambiente e das condições de trabalho, visando gerar mais qualidade de vida para os colaboradores, bem como e se ela criados espaços de contribuição, devidamente sistematizados, para que os colaboradores (*insights*) e os parceiros estratégicos, clientes e fornecedores (*foresights*) contribuam no processo da Gestão Estratégica da Inovação da empresa.

De maneira geral, a *Research Company* obteve um bom resultado em sua avaliação em ambas as ferramentas. Todavia, foi demonstrado que ainda existem pontos de atenção que devem ser revisitados, avaliados e possivelmente corrigidos a fim de garantir a perenidade da inovação que poderá assegurar a continuidade da diferenciação competitiva da empresa frente a seus concorrentes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou discutir acerca da grande relevância da realização da pesquisa de mercado para as empresas, salientando seu papel fundamental ao identificar e solucionar problemas fornecendo informações relevantes para melhor amparar a tomada de decisões de marketing.

Na pesquisa também foi abordada a necessidade das empresas de implementar, praticar, vivenciar e gerir eficazmente a inovação a fim de assegurarem a competitividade e de se diferenciarem de seus concorrentes.

Nessa pesquisa, qualitativa e exploratória, foi realizado um estudo de caso avaliando o grau de inovação e a maturidade da gestão da inovação na empresa de pesquisa de mercado *Research Company*. As ferramentas utilizadas para a avaliação foram adaptações do “Radar de Inovação”, apresentada por *Bachmann* e *Destefani* em 2008 e a “MAPEL”, apresentada pelo CNI, Confederação Nacional da Indústria, em 2012. Somando-se as duas ferramentas, foram avaliadas ao todo dezenove dimensões onde a inovação pode ser implementada.

Como resultado das avaliações, a empresa apresentou um ótimo desempenho, sendo classificada na categoria mais acentuada de inovação: “inovadora sistêmica” no “Radar de Inovação”. No entanto, o “raio x” proporcionado pelas ferramentas permitiu identificar que, mesmo estando em uma posição destacada de inovação, a *Research Company* ainda deve atentar-se para algumas das dimensões avaliadas em que o escore obtido não foi tão alto, não acompanhando a média atingida nas demais dimensões. Os pontos de atenção seriam em “marca”, “cadeia de fornecimento”, “pessoas” e “ambiente”. Em um próximo passo, como consequência do resultado do presente estudo, a empresa deve avaliar a existência de impactos negativos ao não atingir um escore elevado nessas dimensões e, dessa maneira, vir a estudar a necessidade e viabilidade econômica de se buscar aumentar o grau de inovação nessas dimensões.

Um estudo mais aprofundado das dimensões avaliadas através de uma pesquisa quantitativa, mediante um questionário baseado nos resultados encontrados na atual pesquisa poderá ser de grande valia a fim de melhor esquadrihar as principais dimensões em que a inovação poderá gerar os maiores retornos de investimento. A partir de então, a *Research Company* poderá direcionar



a inovação para as dimensões mais apropriadas e seguir cultivando sua cultura inovadora obtendo sucesso no longo prazo e assegurando sua competitividade ao inovar de maneira sistêmica, planejada e eficaz.

## REFERÊNCIAS

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimar o Grau de Inovação nas MPE**. Curitiba, 2008.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI. **Cartilha Gestão da Inovação**. Brasília, 2010.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

NÉTO, ANA TERESA DA SILVA. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. São Cristóvão: UFSE, 2012.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. **Manual de Oslo**: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3.ed. Paris: OCDE, 2005.

ROMEIRO, Maria *et. al.* **Pesquisa sobre Inovação Tecnológica**: o possível viés da informação em levantamentos. Revista Brasileira de Inovação, Campinas (SP), 13 (1), p. 133-162, janeiro/junho 2014.

SILVA, L; MENEZES, E. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4 ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

## APÊNDICES

### Apêndice 1 - Roteiro de entrevista Radar de Inovação

Dimensão	Item avaliado
Oferta	A empresa tem uma sistemática (rotina) para encontrar novos mercados para seus produtos.
	A empresa identificou um ou mais mercados para seus produtos
	A empresa lançou com sucesso mais de um novo produto no mercado nos últimos 3 anos.
	Nos últimos 3 anos, a empresa lançou mais de um produto que não deu certo
Plataforma	Os sistemas (linhas) de produção ou atendimento servem a mais de uma família de produtos.
	Os sistemas (linhas) de produção ou atendimento servem a uma família de produtos.
	O mesmo produto ou serviço é oferecido em mais de duas versões para atingir mercados ou nichos diferentes.
	Algum produto ou serviço é oferecido em duas versões para atingir mercados ou nichos diferentes.
Marca	A empresa tem uma ou mais marcas registradas.
	A empresa usa sua marca em outros tipos de produtos ou negócios.
Clientes	A empresa tem uma sistemática para colher informações sobre as necessidades dos clientes.
	A empresa tem uma sistemática para identificar novos mercados para seus produtos.
	A empresa faz uso sistemático de manifestações dos clientes (sugestões, reclamações, etc.) para apoiar o desenvolvimento de novos produtos.
	A empresa lançou mais de um novo produto, ou versão, nos últimos 3 anos em decorrência de informações sobre necessidades dos clientes.
Soluções	Nos últimos 3 anos, a empresa ofertou mais de um novo produto complementar a sus clientes criando novas oportunidades de receita.
	Nos últimos 3 anos, a empresa ofereceu mais de uma nova solução a seus clientes com base na integração de recursos/produtos/serviços.
Relaciona- mento	Nos últimos 3 anos, a empresa adotou mais de uma nova facilidade ou recurso (senhas, café, cartão de aniversário, vitrine, etc.) para melhorar o relacionamento com os clientes.
	Nos últimos 3 anos, a empresa adotou mais de um novo recurso de informática para se relacionar com os clientes.

Agregação de valor	A empresa tem uma sistemática para adotar novas formas de gerar receitas usando produtos e processos já existentes.
	Nos últimos 3 anos, a empresa adotou alguma nova forma de gerar receita usando os produtos e processos já existentes.
	Nos últimos 3 anos, a empresa adotou mais de uma nova forma de "vender" oportunidades de interação com seus clientes e parceiros.
Processos	A empresa sistematicamente modifica seus processos (ou compra ou aluga equipamentos diferentes dos usados anteriormente) para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou menor ciclo de produção.
	Nos últimos 3 anos, a empresa adotou pelo menos três novas práticas de gestão como: GQT, SCM, PNQ, Manual de Boas Práticas, etc.
	Nos últimos 3 anos, a empresa recebeu mais de uma nova certificação de processo (ISSO 9001, ISSO 14001, etc.) ou de produto (ABNT, UL, Produto orgânico, etc.)
	Nos últimos 3 anos, a empresa adotou algum novo software para a gestão administrativa ou da produção com o propósito específico de ganhar diferenciação.
Organização	A empresa sistematicamente reorganiza suas atividades, ou adotou pelo menos duas novas abordagens nos últimos 3 anos como: grupos de solução de problemas, CCQ, horário flexível, casual day, trabalho em casa, etc., para melhorar seus resultados.
	Nos últimos 3 anos, a empresa estabeleceu alguma parceria ou participou de algum projeto cooperativo (com fornecedores, concorrentes, ou clientes) para desenvolvimento de produtos, melhoria dos processos ou busca de novos mercados.
	Nos últimos 3 anos, a empresa fez duas ou mais parcerias com outras organizações para fornecer produtos melhores e mais completos.
	Nos últimos 3 anos, a empresa fez uma mudança radical na estratégia competitiva.
Cadeia de Fornecimento	A empresa sistematicamente adota novas soluções para reduzir o custo do transporte ou dos estoques de matéria-prima.
	Nos últimos 3 anos, a empresa adotou alguma nova solução para reduzir o custo de transporte ou dos estoques de matéria-prima.
Presença	Nos últimos 3 anos, a empresa criou pontos ou canais de vendas diferentes dos existentes anteriormente, compartilhando recursos com terceiros.
	Nos últimos 3 anos, a empresa criou pontos ou canais de vendas diferentes dos existentes anteriormente.
	Nos últimos 3 anos, a empresa vendeu seus produtos diretamente ou por meio de distribuidores/representantes em novos mercados para os produtos fornecidos.

	Nos últimos 3 anos, a empresa vendeu seus produtos diretamente ou por meio de distribuidores/representantes em novos mercados para ela.
Rede	Nos últimos 3 anos, a empresa adotou novas formas de falar com ou ouvir os clientes usando ou não a tecnologia da informação
	Nos últimos 3 anos, a empresa adotou alguma nova forma de falar com ou ouvir os clientes usando ou não a tecnologia da informação
Ambiência Inovadora	A empresa faz uso rotineiro de consultorias ou do apoio de entidades como o SEBRAE, SENAI, SESI, IEP, universidades, empresas júnior, sindicatos patronais etc, ou de serviços como a RETEC.
	A empresa sistematicamente busca novas informações e tecnologias em eventos (seminários, congressos, etc.) e associações técnicas ou empresariais.
	A empresa tem por prática buscar conhecimentos ou tecnologias junto a fornecedores ou clientes.
	A empresa tem um sistema formal para colher sugestões dos colaboradores, inclusive com alguma forma de reconhecimento.

## Apêndice 2 - Roteiro de entrevista MAPEL

Dimensão	Requisitos de avaliação da dimensão
Método	As metodologias de avaliação da performance da geração de valor pela inovação identificam os resultados obtidos, visando proporcionar reconhecimentos e recompensas financeiras para as pessoas que promoveram a inovação?
	A metodologia implantada da Gestão Estratégica da Inovação possibilita identificar oportunidades, gerar e selecionar ideias e implantar processos e projetos voltados para a geração de valor via inovação?
	O desdobramento da estratégia é feito de forma a se identificar como e quanto a inovação pode contribuir para a sobrevivência do negócio, no curto, médio e longo prazos, através da análise dos objetivos, indicadores de performance, metas e sistemas de acompanhamentos já previstos no planejamento estratégico da empresa?
	A metodologia implantada prevê um processo de avaliação de erros e um sistema de aprendizado, individual e coletivo, a partir dos equívocos cometidos por pessoas e equipes?

Ambiente	São criados espaços de contribuição, devidamente sistematizados, para que os colaboradores (insights) e os parceiros estratégicos, clientes e fornecedores (foresights) contribuam no processo da Gestão Estratégica da Inovação da empresa; e essas contribuições são avaliadas pela alta administração visando sua implementação?
	A melhoria do ambiente e das condições de trabalho, visando gerar mais qualidade de vida para todos, é devidamente avaliada e gerenciada?
	Os locais de trabalho são planejados de forma a possibilitar a integração e interação das pessoas e a proporcionar mais qualidade de vida para a força de trabalho?
	Existe autonomia para se utilizar parte do tempo destinado à jornada de trabalho para se dedicar a projetos inovadores que estejam sendo desenvolvidos por equipes de outros setores?
Pessoas	O sistema de recrutamento, seleção, progresso, promoção, treinamento e remuneração das pessoas prevê a valorização dos talentos, do comportamento empreendedor, da capacidade de se assumir riscos e da habilidade de trabalhar em equipes, como valores essenciais para se trabalhar na empresa?
	Pessoas com talento são devidamente reconhecidas e recompensadas, inclusive financeiramente?
	As pessoas são educadas, treinadas e capacitadas para gerar valor para o negócio através da inovação, usando métodos e ferramentas devidamente sistematizados?
	O sistema de distribuição de resultados abrange todos os colaboradores e é proporcional aos esforços realizados na busca de resultados pela inovação?
Estratégia	O desdobramento da estratégia é feito de forma a se identificar como e quanto a inovação pode contribuir para a sobrevivência do negócio no curto, médio e longo prazos, através da análise dos objetivos, indicadores de performance, metas e sistemas de acompanhamento?
	A inovação, como fonte geradora de valor para o negócio, é priorizada e desdobrada até o nível de plataformas, de projetos e de planos, no planejamento estratégico do negócio?
	A alta administração consegue perceber o grau de contribuição da inovação (econômico, financeiro, imagem, <i>market share</i> etc.) para o negócio e constantemente avalia o grau de maturidade do sistema de gestão da inovação da empresa?
	O ambiente vigente na empresa pressupõe que a inovação é uma atividade de risco, aceitando bem os fracassos quando eles ocorrem e aproveitando estas oportunidades para aprender com os erros cometidos?

Liderança	A principal liderança divulga, estimula e apoia a inovação e o uso de sistemas, metodologias e ferramentas específicas voltadas para a geração de inovação na empresa, bem como implementa processos e projetos voltados para a geração de valor?
	A principal liderança conduz pessoalmente as reuniões de definição da visão de futuro, dos objetivos, do escopo, da escolha de plataformas, da disponibilização de orçamentos, bem como de seus desdobramentos em planos e projetos?
	A principal liderança promove e apoia a criação de ambientes que visem a promoção da criatividade, o estímulo da diversidade e um ambiente favorável à inovação na empresa?
	A principal liderança colabora, divulga, pratica e reconhece o uso de sistemas, metodologias e ferramentas específicas voltadas à geração de inovação na empresa?
Resultados	Os resultados obtidos foram definidos previamente no planejamento estratégico da empresa?
	Os resultados obtidos foram fruto da implantação de planos e/ou projetos devidamente detalhados e sistematicamente gerenciados?
	Os planos e/ou projetos voltados para gerar as inovações ficaram dentro dos orçamentos previamente definidos pela liderança?
	As inovações ocorreram nos diversos setores e em todos os níveis organizacionais da empresa e as pessoas foram devidamente reconhecidas e recompensadas financeiramente?